



INNOVAZIONE

PRIMO PIANO

Fondi, cala la raccolta nel 2023

Il 2023 si è rivelato un anno particolarmente difficile per l'industria del risparmio gestito in Italia. Il settore, come si legge nell'ultima mappa firmata da Assogestioni, ha chiuso l'esercizio con una raccolta netta negativa per 49,6 miliardi di euro. Male tutte le categorie di investimento. Le gestioni collettive hanno registrato deflussi per 17,7 miliardi di euro, trascinate al ribasso in particolare dal -22,5 miliardi dei fondi aperti che è stato solo in parte compensato dalla performance da 4,7 miliardi di euro messa a segno dai fondi chiusi. Nel dettaglio dei fondi aperti, solo gli obbligazionari si sono mantenuti in territorio positivo con una raccolta di 24 miliardi di euro.

In negativo anche le gestioni di portafoglio che, nonostante il +1,9 miliardi e il +2,5 miliardi messo a bilancio rispettivamente dalle gestioni retail e dalle gestioni di patrimoni previdenziali, hanno evidenziato deflussi per 31,8 miliardi di euro a seguito del rosso da 32,8 miliardi fatto registrare dalle gestioni di prodotti assicurativi e del -3,4 miliardi in capo ad altri tipi di gestione.

Il patrimonio complessivo del settore si è attestato a fine anno a quota 2.338 miliardi di euro, in miglioramento di 114 miliardi di euro rispetto al dato di fine settembre.

Giacomo Corvi

Omnicanalità: i principali motori della trasformazione

Per restare al passo con i nuovi modelli di consumo, anche le compagnie devono trovare la loro via verso forme di interazione con il cliente su più canali. È fondamentale progettare un sistema in linea con le peculiarità dell'offerta e con le modalità di collaborazione con gli intermediari e il mercato

Nell'era che segue la crisi pandemica, il tessuto imprenditoriale si trova a navigare in acque inesplorate, caratterizzate da nuovi modelli di consumo, dove la digitalizzazione è sempre più pervasiva nel rapporto azienda-cliente. In questo scenario, definire una chiara strategia omnicanale rappresenta sia una bussola per orientare le scelte aziendali, sia una leva strategica per sostenere i nuovi modelli distributivi e di servizio in termini di ricavi e costi operativi.

Per inquadrare il fenomeno, è necessaria in primis una disambiguazione tra *multicanalità* e *omnicanalità*: la prima offre una pluralità di accessi all'azienda senza connessioni reciproche (i.e. il canale online, gli store, l'assistente da remoto); la seconda si configura come un'esperienza cliente fluida e personalizzabile, che raccorda i canali commerciali, comunicativi e di servizio in modo coerente e sinergico.

Benché l'ambizione verso i nuovi paradigmi di omnicanalità sia diffusa in tutti i settori, solo un'esigua percentuale di aziende mostra una maturità già avanzata. L'Osservatorio del Politecnico di Milano 2023 ha evidenziato che, nonostante la maggior parte delle imprese medio-grandi abbia l'ambizione di sviluppare modelli omnicanale nel prossimo futuro, oggi la metà si colloca ancora in una fase embrionale del percorso, e solo una esigua minoranza può dirsi avanzata.

I FATTORI CHE IMPATTANO LA MATURITÀ OMNICALE: L'INDAGINE DI MBS CONSULTING

La nostra indagine si concentra sulla comprensione dei diversi modelli di omnicanalità, investigando le connessioni tra il livello di maturità omnicanale e le caratteristiche intrinseche di prodotti, modelli di business e architetture dati/software.

Sono cinque i fattori che emergono come determinanti nelle risposte del management:

1. *La comprensibilità del prodotto assume un ruolo prioritario nella predisposizione dei clienti verso percorsi omnicanale, rispetto ad altre variabili come il costo/prezzo.*

Un prodotto assicurativo, che richiede spiegazioni più dettagliate, si presta meno a *journey* digitali-ibride rispetto a prodotti come un pullover, che risulta più immediatamente intuibile. (continua a pag. 2)



© LinkedIn Sales Navigator - Pexels



INNOVAZIONE

(continua da pag. 1)

Non bisogna tuttavia confondere la comprensibilità con la complessità del prodotto: esistono molti prodotti complessi che sono altamente comprensibili per i clienti target. Un esempio è quello delle autovetture, dove i configuratori online sono diventati molto evoluti e consentono una configurazione in autonomia da parte del cliente; un altro esempio sono alcuni dispositivi tecnologici (es. alcuni smartphone di ultima generazione) dove la semplificazione della UX ha abilitato nuovi processi di acquisto sempre più integrati tra fisico-digitale.

2. *La presenza di reti distributive proprietarie agevola una miglior integrazione della UX tra i diversi canali, ma non rappresenta un must-have.*

Il mercato presenta modelli omnicanale vincenti anche nella collaborazione tra azienda e reti distributive terze (es. agenti, concessionari, piattaforme e-commerce etc.), caratterizzati da presenza di accordi di lungo periodo e co-investimenti in asset tra gli stakeholder. Risulta fondamentale che gli interessi delle parti in gioco siano allineati, e che venga predisposto un modello condiviso di monitoraggio degli obiettivi.

3. *L'elevata frequenza di interazione con i clienti porta a modelli omnicanale più articolati e evoluti.*

La garanzia di servizio al cliente e la parallela esigenza di ottimizzare il cost-to-serve, soprattutto nelle fasi post vendita, ha spinto le aziende a investire in modelli omnicanali sempre più efficienti ed evoluti tecnologicamente. Un esempio è fornito da numerosi servizi bancari che, grazie ad approcci di servizio omnicanale, oggi garantiscono un servizio 24/7 senza la necessità di incrementare le filiali fisiche.

4. *L'esigenza di ottimizzare costi logistici di stock e trasporto rappresenta un forte acceleratore nell'adozione di modelli omnicanali.*

I canali puramente digitali sono diventati standard per beni di pura commodity, mentre i processi omnicanali ibridi si stanno affermando per beni più connotati in un business di offerta. Nel fashion, ad esempio, in particolare per i brand di alta gamma in cui gli stock sono limitati, tramite l'omnicanalità è stato possibile ottimizzare la gestione delle disponibilità prodotto, permettendo nello stesso tempo di recuperare efficienza operativa e incrementare i ricavi grazie alla riduzione dell'out of stock.

5. *Elevati costi di integrazione dei dati e architetture IT aziendali sono fattori detrattori alla diffusione pervasiva dell'omnicanalità.*

La possibilità di gestire in modo integrato i dati aziendali di prodotto, cliente e distribuzione è fondamentale per disegnare UX evolute. Alcuni settori caratterizzati da un alto grado di regolamentazione e dalla diffusa presenza di sistemi legacy, ad esempio le aziende dei settori finanziari e assicurativi, necessitano investimenti economici più rilevanti per integrare e monitorare i touchpoint della journey cliente.

Risulta evidente che non esiste un unico modello vincente, ma l'efficacia della strategia omnicanale dipende dalla capacità di adattarsi ai punti di forza e alle limitazioni di ciascun settore industriale.

Maturità dei modelli omnicanale per settore

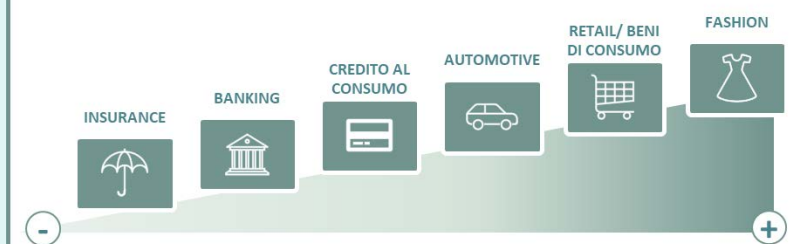


Illustrazione da indagine MBS a partire da interviste a manager nei diversi settori in perimetro [interviste svolte nel secondo semestre 2023]

ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE PER IL SETTORE ASSICURATIVO

Alla luce delle evidenze della ricerca di Mbs Consulting, il comparto assicurativo presenta un percorso di innovazione omnicanale ancora in fase di sviluppo, dove ogni compagnia è opportuno rifletta su:

- obiettivi strategici da perseguire attraverso il proprio approccio omnicanale;
- nuovi modelli di collaborazione tra le diverse anime dell'organizzazione e con la rete agenziale/broker;
- nuove figure e competenze da inserire in azienda per presidiare questi nuovi modelli di vendita e servizio.

(continua a pag. 3)

(continua da pag. 2)

Tre aree rappresentano il principale motore di una vera trasformazione verso l'omnicanalità:

- 1) **Prodotti chiari e personalizzabili.**
Le compagnie dovranno capitalizzare tutte le informazioni sul cliente già nella fase di sviluppo del prodotto attraverso modalità di lavoro agili, per evolvere l'offerta in tempi brevi, gestire in modo semplice le coperture (senza ovviamente escludere che alle spalle ci siano sofisticati ma invisibili modelli tecnici, per non inficiare la redditività dei prodotti). Oltre alla componente tecnica di prodotto, sarà fondamentale comunicare in modo semplice verso i clienti, capitalizzando il patrimonio informativo sui dati comportamentali (es. tendenze dal flusso ricerche online, interazioni richieste dal cliente con il sito di compagnia, interazioni con chatbot, feedback strutturati da agenzie).
- 2) **Sinergia di canali digitali e territorio.**
L'integrazione omnicanal richiede una progettazione congiunta dei processi commerciali che armonizzi le attività digitali centralizzate con quelle territoriali. In questo modello, il digitale non soppianta l'interazione umana ma la potenzia, fornendo strumenti avanzati per attrarre nuovi clienti, migliorarne la profilazione e la conseguente proposizione commerciale, e per gestire in modo più efficace ed efficiente i processi di assistenza.
- 3) **Infrastruttura dati e modelli integrati di monitoraggio performance.**
La chiave per un'efficace strategia omnicanal risiede nella capacità di aggregare e interpretare le informazioni provenienti dai diversi touchpoint compagnia-cliente, oggi spesso destrutturate. In particolare, comprendere come monitorare in modo continuativo le performance delle journey ibride, che intrecciano esperienze online e offline, è fondamentale per supportare decisioni strategiche di business come l'allocazione degli investimenti nel marketing, l'indirizzamento dei lead verso i canali, i modelli di servizio da rafforzare.

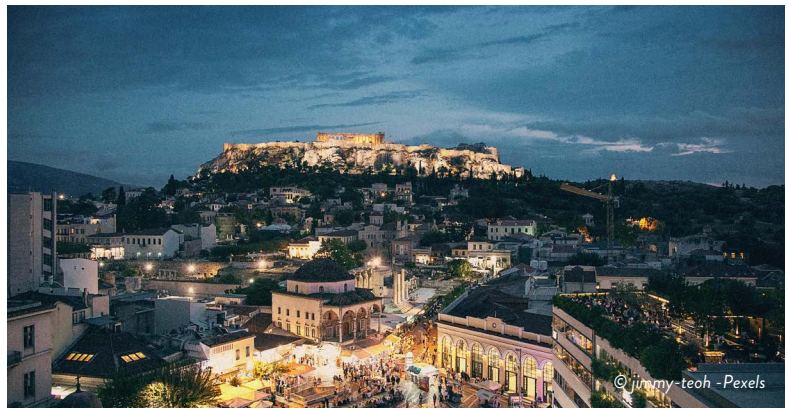
La sfida per ogni compagnia non è solo rispondere con l'omnicanalità alle esigenze attuali del mercato, ma soprattutto anticipare e guidare i bisogni futuri del proprio target di mercato di riferimento.

Chiara Bonomelli, senior manager di Mbs Consulting
Luca Annunziata, junior manager di Mbs Consulting

COMPAGNIE

Reale Mutua perfeziona l'acquisto di Ydrogios

Con quest'acquisizione, Reale Group entra nel mercato greco. Un secondo closing, entro il 2026, porterà la società a detenere una quota complessiva pari all'85%



Reale Mutua ha perfezionato l'acquisto del 75% del capitale sociale di **Ydrogios Insurance and Reinsurance**, compagnia assicurativa greca attiva nei rami danni. Un secondo closing, si legge nella nota della mutua, previsto entro il 2026, vedrà l'acquisto di un ulteriore 10% del capitale, portando così Reale Mutua a detenere una quota complessiva pari all'85%. L'aggiornamento fa seguito all'accordo siglato lo scorso 11 luglio.

Con quest'acquisizione, **Reale Group** entra nel mercato greco, puntando a un'ulteriore crescita dei segmenti non motor "e stimolando così il potenziamento del cross-selling sull'attuale clientela", fanno sapere dal gruppo.

Stando ai dati comunicati nel luglio scorso, Ydrogios è al settimo posto tra le compagnie danni operanti nel mercato greco, con una raccolta premi pari a 89,4 milioni di euro, a fine 2022, e una quota di mercato del 4,7%. Il modello distributivo si fonda su una rete di circa 2.000 agenti plurimandatari e piccoli broker. La rete commerciale è operativa su tutto il territorio nazionale e la capacità distributiva è particolarmente forte nelle aree suburbane e nelle isole, dove la quota di mercato della compagnia supera in alcuni casi il 20%. La presenza nelle aree suburbane, spiega una nota, "risponde a una precisa strategia della compagnia in merito all'esigenza di massimizzare la marginalità nei rami auto". La minore frequenza sinistri che si registra nelle isole e al di fuori delle aree urbane "si riflette positivamente sui margini tecnici di Ydrogios che può vantare una sinistralità inferiore alla media di mercato", conclude il comunicato.

Fabrizio Aurilia